

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Implementar un plan de comunicación bidireccional digital y formar a los mandos medios en liderazgo coach”

Empresa: A.J. & J.A. Redolfi

Alumno: Facundo Daniel Filippini Castell

DNI : 39.380.656

Legajo: VRHU16595

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2021

Resumen

El reporte de caso fue realizado en la empresa Redolfi S.R.L. dedicada a la distribución y ventas de productos mayoristas para comercios de cercanía, los problemas centrales que presentaba eran la falta de canales de comunicación que propicien las relaciones humanas y el escaso desarrollo de los mandos medios que eran elegidos por antigüedad y confianza. Motivo por el cual luego de la revisión bibliográfica sobre los temas abordados se diseñó un plan de acción cuyo objetivo fue desarrollar un plan de comunicación digital bidireccional y formar a los mandos medios en liderazgo coach en A.J. & J.A. Redolfi con el fin de incrementar sus ganancias netas en un 10%. Obteniendo como retorno de inversión un 192%.

Palabras Claves: Comunicación interna – Comunicación Digital – Liderazgo Coach

Abstract

The case report was made in the company Redolfi S.R.L. dedicated to the distribution and sales of wholesale products for local businesses, the main problems it presented were the lack of communication channels that promote human relations and the poor development of middle managers who were chosen by seniority and trust. Reason why, after the bibliographic review on the topics addressed, an action plan was designed whose objective was to develop a bidirectional digital communication plan and train middle managers in coach leadership in A.J. & J.A. Redolfi in order to increase its net profits by 10%. Obtaining a 192% return on investment.

Key Words: Internal Communication - Digital Communication - Leadership Coach

INDICE

Introducción	3
Análisis de Situación.....	6
Análisis Pestel.....	7
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	11
Análisis FODA.....	12
Marco Teórico.....	14
Comunicación interna	14
Comunicación digital	14
Intranet	15
Liderazgo Coach	15
Diagnóstico y Discusión	16
Plan de implementacion.....	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos	17
Alcances.....	17
Acciones.....	17
Implementacion de la intranet.....	17
Desarrollo de red social	18
Capacitación en liderazgo coach.....	20
<i>Marco de tiempo de la implementacion</i>	21
<i>Evaluación del impacto de la implementacion</i>	21
Conclusion	23
Recomendaciones	23
Bibliografía	24
Anexo.....	26
Anexo I - Programa de formacion en Liderazgo coach	

Introducción

Redolfi es una empresa dedicada a la distribución y comercialización mayorista de productos de consumo masivo con su sede de gobierno en James Craick y sucursales estratégicamente ubicadas con salones comerciales y depósitos que le permiten abastecer a toda la provincia de Córdoba y localidades en Santa Fe.

Esta compañía nace como una empresa familiar en 1959, mediante la adquisición de un local minorista dedicado a la librería, cigarrería y bazar, denominada Redolfi Hermanos, siendo sus titulares los hermanos Alonso y Miguel Redolfi.

La sociedad de estos dos hermanos se disolvería en 1975, debido a que Alonso tenía el sueño de convertir a la firma en una gran distribuidora es así como él decidió con su hijo José emprender el desarrollo de la distribución mayorista, inicialmente de cigarrillos y productos de bazar.

Debido al profesionalismo con el que emprendieron esta labor y el poder generar a nuevos clientes ocho años más tarde la tabacalera Massalín Particulares le ofrece a esta joven empresa

Uno de los hechos más importantes en la historia de la empresa fue en 1983 cuando la tabacalera Massalín Particulares les ofreció ser los distribuidores exclusivos de sus productos a lo largo de la Ruta Nacional N°9 comenzando en James Craick y finalizando en Río Tercero.

Con Massalín realizaron una segunda apertura de local en 1995 en la localidad de San Francisco permitiéndose llegar a más localidades con la distribución de cigarrillos.

Un nuevo desafío tendrá por delante con el inicio del milenio que será transportar toda la logística a locales propios, instalando en el 2001 un hipermercado mayorista en la localidad de Villa María, que al ser un espacio tan prospero hubo que mudarlo a un lugar con mayor superficie para poder abastecer a los clientes que lo visitaban.

En el año 2002, se suma a su portafolio de marcas los insumos de Kodak y en el 2004, obtuvieron la representación de los productos Kraft.

La dotación de empleados es de 170 empleados y cuenta con una flota de 56 vehículos distribuidos entre las 5 sucursales.

Analizando la información disponible de la empresa, se puede observar que la comunicación es informal y el estilo de liderazgo ejercido por los mandos medios está orientado a las tareas

buscando únicamente que los empleados realicen las tareas asignadas y cumplan con los objetivos organizacionales.

Algunos autores hicieron referencia a la necesidad de contar con la gestión de los recursos humanos, un plan de comunicación interno y la formación de líderes coach que se tomarán como antecedentes para este reporte de caso.

Rossi, Cintia (2012), en su tesis final de grado una investigación cualitativa realizada en Córdoba, indica que la gestión de los recursos humanos deben tener como finalidad generar la profesionalización está dirigida a todo el personal dentro de una empresa, tanto a los miembros familiares como no familiares. Es de suma importancia asignar los puestos de acuerdo a los méritos y no solamente a los apellidos. La profesionalización debe considerar la elaboración de la planeación estratégica de la empresa, así como el diseño de los planes de carrera para los ejecutivos familiares y no familiares que trabajan en la misma. Profesionalizar la empresa es lograr implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales, y de esta forma poder garantizar su continuidad.

Con respecto a la comunicación interna digital Ávila, Ayelén (2019), en el trabajo final, un manuscrito científico de carácter exploratorio, realizado en empresas privadas de Córdoba, indica que las implementaciones de la comunicación interna digital, no solo favorecen al avance de una organización, pero, además, anima a los colaboradores internos a innovarse y a crecer junto con la empresa en el proceso de la transformación digital que busca agilizar, sumar y definir, en este caso, la comunicación interna eficiente. Este proceso requiere la planificación, planteando objetivos claros a corto y largo plazo, herramientas, población en la que se implementarán las pruebas, las mejoras, la capacitación, la implementación y el control. Todo este proceso es denominado como transformación digital, supone la modernización del contenido y las comunicaciones.}

En lo que refiere al liderazgo coach Ruiz, Daniela (2020) quien realizó un reporte de caso en la empresa Man- Ser de la provincia de Córdoba expone que:

La formación de los mandos medios en liderazgo basado en coaching, generando vínculos con sus colaboradores desde una perspectiva de acompañamiento, incentivando la motivación y la confianza, facilitando el intercambio de mensajes entre los miembros; influyendo de forma positiva tanto en los procesos (pag.8).

productivos, como en el comportamiento del factor humano y en las metas propuestas.

Olaya German (2017), quien realizó una investigación de tipo explicativa y argumentativa, la cual se hace mediante una revisión bibliográfica extensa que científicamente la sustenta; a partir de fuentes documentales, realizando búsquedas de la información de actualidad sobre los temas de liderazgo transformacional y coaching en Bogotá, Colombia expone que:

Considerando la relevancia para las organizaciones de desarrollar un liderazgo efectivo en todos sus ámbitos de gestión para poder transformar los retos en oportunidades y las debilidades en potencialidades, se requiere tener una definición clara de liderazgo y de cómo a través de un proceso de coaching se puede alcanzar y potenciar estos resultados.(pág. 8)

El aporte que brinda este reporte de caso a Redolfi es la posibilidad que tiene de actualizarse en cuanto a la forma de gestionar a sus colaboradores debido a que se evidencian que estas falencias afectan al normal funcionamiento de la organización debido a la sobrecarga de tareas que llevan adelante los directores, como así también tiene la necesidad de mejorar su comunicación interna buscando nuevas estrategias en cuanto a la comunicación buscando en la digitalización la herramienta para poder fortalecer las relaciones humanas y en la formación de líderes el acompañamiento que necesitan los equipos para poder mejorar la performance con respecto a los objetivos de la organización.

Análisis de Situación

Redolfi S.R.L. es una empresa de la localidad de James Craik, Córdoba con 62 años de trayectoria en el mercado laboral, quien creció gracias a los acuerdos estratégicos que realizó inicialmente con Masallin particulares, volviéndose esta un distribuidor exclusivo de sus productos, esto le permitió posicionarse en el mercado y ser una marca reconocida que le permite tener acuerdos comerciales con otras empresas de primera línea.

En cuanto a la visión que tiene esta organización es ser una empresa líder en el mercado en el que participa, estando siempre abiertos a nuevas oportunidades de negocios, teniendo una variada cartera de clientes y proveedores, estando siempre en busca de la solvencia y la rentabilidad, buscando ofrecer excelentes servicios a sus clientes y priorizando la calidad de los productos que comercializan y distribuyen. (Canva, 2021)

La misión que le da identidad a la organización es atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. (Canva, 2021)

Los valores que propina la organización son la satisfacción al cliente, la honestidad, el trabajo en equipo, la confianza, el esfuerzo y la dedicación. (Canva, 2021)

Las marcas con las que la empresa tiene convenios son Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

En cuanto a su estructura tiene un organigrama muy acotado solo esta desarrollado para su casa central la cantidad de colaboradores que posee son de 130 distribuidos a lo largo y ancho de la provincia de los cuales 35 son vendedores que visitan semanalmente a los clientes asignados, con una cartera total de 6.000.

Redolfi carece de departamento de recursos humanos, la mayoría de los servicios son tercerizados en lo que respecta a la gestión del personal, los procesos de selección se realizan

por consultora para puestos estratégicos, el resto los seleccionan no profesionales como son los mandos medios de la organización, la seguridad e higiene al igual que la liquidación de haberes esta desarrollado por asesores externos.

Para continuar el análisis de la situación es necesario poder determinar como las situaciones políticas, económicas, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales afectan a la industria de la distribución y comercialización de productos alimenticios.

Análisis PESTEL

Factores Políticos

- En Argentina se celebraron las presidenciales en octubre de 2019 en donde por el oficialismo se presentaban Mauricio Macri y Miguel Picheto contra la fórmula de la oposición conformada por Alberto Fernández y Cristina Fernández, estos últimos fueron quienes resultaron victoriosos en primera vuelta con una diferencia de 8 puntos, los Fernández decían en su primer discurso que venían a poner nuevamente la Argentina de pie, luego de cuatro años de desocupación, inflación y pobreza.
- En marzo de 2020 se modificaron las prioridades del gobierno electo debido a que la política tuvo que ponerse al servicio de la atención de la pandemia que cambio al mundo, motivo por el cual en Argentina primo la preservación de la salud y se comenzó con una cuarentena que duro casi todo el año, la industria de la distribución y comercialización no pararon pese a que el 90% de la población estaba en sus hogares.
- En diciembre de 2020 el país firmaba los primeros convenios con Rusia y China para poder traer las primeras vacunas que fueron llegando a cuentagotas y siendo manchada la campaña de vacunación por el vacunatorio vip que se monto en el ministerio de Salud de la Nación, los servicios esenciales no fueron prioridad a la hora de encarar el proceso de inoculación, fue por edades desde quienes presentan mayores riesgos a menores (Argentina , 2021).
- En Junio el ministerio de Salud junto con el de Trabajo enviaron una resolución en donde todas las personas vacunadas con al menos de una dosis deberían volver a trabajar independientemente de los factores de riesgo que presenten (Ministerio de Salud de la Nacion, 2021).

Factores Económicos

- El gobierno de Mauricio Macri dejó una economía quebrada, el país endeudado, una pobreza de más del 50% de la población e inflación creciente. Esto provocó que los salarios se vieran afectados y con ellos el poder adquisitivo de la población, motivo por el cual las ventas en las grandes cadenas comerciales se vieran afectadas.

De esta manera, el informe indicó que durante los meses de diciembre y enero continuó la caída en el consumo: un 35% en lácteos, un 48% en carnes, un 24% en frutas y verduras, un 44% en gaseosas, jugos y soda, un 63% en salidas y esparcimiento, un 41% en combustible, un 23% en medicamentos y un 15% en fideos, harinas y arroz. Sin dudas, la caída del consumo está llegando a cierto grado de desesperación de los dueños de las empresas que hacen lo imposible para vender «algo» (Galvan, 2019, <https://afly.co/c5b6>).

- La pandemia dejó a la industria del supermercado con récord de ventas debido a la incertidumbre que generaba un posible desabastecimiento, este fenómeno se vio reflejado durante los dos primeros meses de confinamiento luego volvieron a los parámetros normales.

Las horas de colas en supermercados al inicio de la cuarentena finalmente se plasmaron en números. En marzo, las ventas se dispararon un 69,7% y así registraron el alza más importante de los últimos cuatro años en términos reales. Es que, a precios constantes, el alza llegó a los dos dígitos (10,7%) por primera vez desde octubre del 2015, cuando se habían incrementado un 11,1% (La política online, 2020, <https://afly.co/c5cv6>).

Las ventas a precios constantes relevadas en la Encuesta de Supermercados sumaron durante mayo un total de \$23.395 millones, lo que representó una caída de 2,6% respecto a mayo de 2020, uno de los meses con mayores restricciones a la economía por la vigencia del aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO). En tanto, las ventas a precios corrientes sumaron un total de \$110.722,8 millones, lo que representa un incremento

de 40,9% respecto al mismo mes del año anterior. (Gomez , 2021, <https://afly.co/c5d6>).

Factores Sociales

- La pandemia cambio los paradigmas sociales motivo por le cual la industria alimentaria también tuvo que adaptarse a esta nueva realidad en donde se comenzaron a gestionar protocolos para cada una de las actividades con la finalidad de proteger a los trabajadores y clientes, las compras en supermercados de grandes superficies se limitó a un aforo del 30% inicialmente y la imposibilidad de entrar acompañado esto genero que muchas personas comiencen a elegir los comercios de cercanía una gran opción.
- El producto mas vendido durante la instancia de cuarentena obligatoria fue el papel higiénico y los elementos de limpieza como la lavandina, alcohol y alcohol en gel. En el top de los productos más vendidos en 2020 aparecen: tapabocas, alcohol en spray, celulares, colchoneta gimnasia y pañales. Entre los rubros que más crecieron en el año aparecen: Equipamiento Médico y Farmacia, con una suba de 500%; Comestibles, 397%; Higiene Personal, 311%; Cuidado del Hogar y Lavandería, 291%; Juegos de Mesa y Cartas, 223%; Ropa Interior y de dormir, 219%; y Fitness y Musculación con un alza de 197 por ciento. (Regalios, 2020, <https://afly.co/c5f6>).

Factores Tecnológicos

- La tecnología cambio la forma en que la población concibiera la idea de lo que significa comprar en cadenas de supermercado motivo por el cual se vio un cambio en sus hábitos a la hora de elegir la forma de realizar las compras por un lado la venta a través de las paginas webs.

Es que de acuerdo con las distintas estadísticas que publicó la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), el 47% de los argentinos encuestados manifestaron que aumentarán sus compras de comercio electrónico o e-commerce como se lo conoce, empujando todavía más a que esta tendencia se convierta en una realidad (Punto a Punto , 2021, <https://afly.co/c5g6>).

Factores Ecológico

- La sostenibilidad busca satisfacer las necesidades de la sociedad actual sin comprometer las de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.
- Actualmente, este concepto o cualidad debe estar presente en todos los bienes y servicios que se produzcan, ya que es una demanda que el consumidor hace cada día más a las industrias.
- Las empresas de consumo masivo tienen que tomar nota de la ecología debido a que los clientes demandan que estas tengan conciencia del cuidado del medio ambiente motivo por el cual hace algunos años se elimino el uso de la bolsa plástica, siendo Cordoba una de las pioneras en la implementacion de esta medida que tiene a proteger el medio ambiente.
- Por esta preocupación ambiental nacieron hace dos años los locales sustentables que venden productos naturales, invitando a sus clientes a tener una vida sana, siendo esto muy valorados por estos y eligiéndolos por encima de aquellos que no se preocupan por cuidar el medio ambiente.
- También el ambiente de la distribución cambio la forma de gestionarse debiendo los depósitos de desarrollar técnicas que le permiten autosostenerse de manera tal que no consuman los recursos naturales que normalmente son cuantiosos en esta industria.

En el centro de distribución de Unilever se ha trabajado en el diseño sustentable desde el inicio, haciendo foco en la optimización del uso de agua y energía, en la reducción de la polución, en el incremento de la eficiencia en la utilización de recursos y materiales, y en la búsqueda de las mejores condiciones ambientales. La construcción del centro de distribución se llevó a cabo con materiales de extracción y manufactura regional. Se utilizaron materiales de bajo SRI (reflexión de calor) para solados exteriores y techos. Se minimizó el desperdicio en obra y se reutilizaron los materiales sobrantes de las distintas etapas de construcción (Gimenez, 2019, <https://afly.co/c5j6>).

Factores Legales

- La actividad esta regulada por el convenio colectivo de trabajo 130/75.
- Durante la pandemia se sanciono la ley de teletrabajo 27.555
- Se genero mediante decreto la tarjeta alimentar que permitió que aumentaran las ventas en los comercios.
- Además de sancionarse el Dto. 39/21 que prohíbe despidos o duplica la indemnización hasta el 31/12/2021.
- También se genero como política de estado el pago del ATP para ayudar a las empresas durante la pandemia.
- créditos a tasa cero para monotributistas e IFE para los programas sociales.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

- Esta es la mayor amenaza para Redolfi debido a que son los clientes los que seleccionan el lugar donde realizar sus compras de acuerdo con su poder adquisitivo.

Poder de negociación de los proveedores

- Los proveedores eligen a quien venderle y de alguna manera de acuerdo al repago que reciban de sus clientes, en el caso de Redolfi esta es una empresa que está totalmente desendeudada, motivo por el cual puede aprovechar los beneficios que le da ser un cliente cumplidor con sus proveedores y de los descuentos por estar en esta categoría.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores

- Es poco probable que surjan nuevos competidores debido a que es muy costosa la instalación de un depósito y supermercados mayorista, motivo por el cual esta amenaza no es peligrosa para la organización.

Amenaza de ingreso de productos sustitutivos

- Este si es una amenaza para el negocio de Redolfi debido a que los grandes supermercados cuentan con marcas propias más económicas que las primeras

marcas motivo por el cual al crecer los precios de estas y bajar los niveles salariales de los clientes genera que se comiencen a perder ventas.

Análisis FODA

Tabla 1- Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene servicios de logística y comercialización • Convenios con las marcas numero 1 del mercado • Ubicación estratégica para abastecer a toda la provincia. • Su nivel de endeudamiento es optimo para el desarrollo del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un área de recursos humanos. • Organización informal. • Carencia de lideres que mejoren a los trabajadores. • El personal es poco capacitado.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Expandir el negocio local. • Recuperar el mercado en la capital de Cordoba. • Buscar posicionar la marca. • Realizar mayor publicidad de sus servicios en medios locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica del país. • Vigilancia sanitaria por la variante Delta. • Baja rentabilidad del sector.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis realizado en la organización se detectan que las fortalezas que posee son la posibilidad de cubrir todo el mercado en el que opera generando servicios de logística para aquellos clientes que no cuentan con movilidad propia y tiendas con atención al público para quienes se pueden acercar a realizar las compras de manera presencial, además de contar con la posibilidad de que estos puedan realizar los pedidos telefónicos y tenerlo listo cuando se acercan retirar, tienen además convenio con las principales marcas de consumo masivo y una ubicación estratégica para abastecer a toda la provincia en tiempos acotados.

En cuando a las debilidades que se detectaron se pueden mencionar la falta de gestion de sus recursos humanos que trae aparejados problemas en la organización, transformándola en una empresa informal en donde todos los trabajadores hacen todo sin generar la división de tareas, además de contar con mandos medios que mejoren el sentimiento de pertenencia de sus colaboradores.

Las oportunidades que debería aprovechar para poder expandir el negocio es comenzar a pensar en nuevos horizontes, pudiendo recuperar el negocio que tuvieron que cerrar en la capital de Cordoba, apostando con el negocio minorista, además de buscar posicionar la marca como lo hacen sus competidores.

Las amenazas a las que se enfrenta la organización están relacionadas con los problemas económicos que vive el país y la situación sanitaria, motivo por el cual esto genera un cambio en las economías familiares que pueden llevar a que bajen sus niveles de consumo afectando así a esta industria en la que opera Redolfi.

Desde la vision profesional de recursos humanos se puede remarcar que las empresas en la actualidad necesitan estar bien gestionadas por profesionales que sean capaces de desarrollar a los equipos de trabajo debido a que el mercado es algo que esta cambiando constantemente, requiriendo que los empleados tengan competencias especificas para poder mejorar dar respuesta a sus clientes, esto lleva a que las empresas como Redolfi abandonen la idea de la empresa tradicional familiar para comenzar a gestionarla como una organización moderna que busca el desarrollo de todos los miembros de la organización.

Tal como se ve en los análisis de la situación las empresas pertenecientes al consumo masivo se vieron beneficiadas con la llegada de la pandemia lo que llevo a un aumento exponencial en sus ventas y debieron readecuar sus sistemas para poder cubrir las demandas de la población, teniendo que readecuar sus circuitos de ventas aumento la frecuencia de distribución y ventas por que los cambios de hábitos de consumo de la población llevaron a las empresas a tomar herramientas digitales para generar una mayor productividad y atender a las necesidades de los clientes que esperan que sus proveedores cuenten con plataformas digitales para realizar compras y les ofrezcan un mejor servicio.

Ante esto es necesario que empresas como Redolfi comiencen a aplicar herramientas informáticas para dar respuesta a sus públicos internos y externos, así como tienen un gran desarrollo en sus depósitos lo mismo debería suceder con su publico interno.

Redolfi tiene muchas tareas para desarrollar para volver a convertirse en la empresa innovadora que fue en sus inicios y se necesita que los directores tomen conciencia que lo mas importante es generar acciones hacia dentro de la organización para luego mejorar su ámbito externo.

Marco Teórico

En el presente apartado se abordan los principales conceptos que forman parte de este trabajo a saber: comunicación interna, comunicación digital, intranet y liderazgo coach desde la mirada de los distintos autores.

Comunicación interna

Para Valdez, A. (2007), la comunicación es el proceso en el cual dos o más personas intercambian información, ideas, pensamientos, conocimientos entre otros. Para que dicho proceso se lleve a cabo con eficacia, es necesario que la persona que recibe el mensaje escuche con atención y la persona que envía el mensaje exprese de forma adecuada para que no dé lugar a interpretaciones erradas.

La comunicación cumple con cuatro funciones principales en una organización: control, motivación, expresión emocional e información. Ninguna de éstas debe considerarse más importante que otra (Robins, 2004).

Brandolini & González Frigoli (2009) establece que la comunicación interna es un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa. Así mismo hace la observación de que si esta se lleva a cabo eficazmente, conlleva a una mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral.

Comunicación digital

Carretón, C. (2007) indica que el avance y la evolución tecnológica llegan a las empresas proporcionándoles no únicamente una herramienta más a las ya existentes para comunicarse con sus públicos internos, sino que además, les concede poder disfrutar de las ventajas de la tecnología de la información, como el procesamiento electrónico de datos o la adopción de nuevas formas estructurales de organización que contribuyen a mejorar la productividad empresarial.

La revolución digital está provocando cambios significativos en la comunicación interna. Ahora la comunicación se produce entre iguales y de abajo arriba, fluyendo de forma paralela a la tradicional comunicación de arriba abajo. El aumento de la colaboración y de las herramientas sociales está difuminando la línea de separación entre los mensajes oficiales o institucionales y las actualizaciones de los empleados en los medios sociales internos (Arguello, 2011).

Intranet

Podemos definir la intranet como el ecosistema de información y comunicación de una organización, basado en un entorno web y accesible a través de un único interfaz, que proporciona a sus empleados y a personas vinculadas a una determinada comunidad virtual de la organización las herramientas necesarias para la comunicación, la colaboración y la realización de su trabajo (Carrillo Pozas, 2014)

Lafont & Mascaray (2005) indican que la intranet es el manejo de parte de algunas tecnologías y de las estructuras de la internet para las necesidades de transferencia y de proceso de los flujos de información internos de un conjunto de usuarios ya previamente identificados. Pero incluso para un experto en la comunicación resulta ser un instrumento más que apoya y prepara la gestión de la comunicación interna.

Liderazgo Coach

Bonifaz, C. (2012) considera el líder coach como aquel que posee la capacidad y habilidad de un individuo para inspirar o influir a otros miembros hacia la consecución de sus objetivos personales o empresariales; aquí cabe la pena señalar que, toda posición jerárquica superior no necesariamente implica que se esté ejerciendo un liderazgo auténtico, sino una relación de subordinación que, si bien puede ayudar al direccionamiento de funciones, puede no generar un compromiso real de los miembros del equipo con la organización.

Motta, R (2014) afirma: un buen líder, debe tener muchas características dentro de las cuales están: conocer su equipo, trabajar en equipo, tener carisma, orientado al objetivo, estratégico, con visión, pensamiento sistémico, abierto al cambio, fomentar la responsabilidad, sentido de compromiso, participación, creatividad e innovación, potenciar el desarrollo sus colaboradores, influenciar en los demás, recordar que los seguidores como individuos y como grupo desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar (normas, costumbres, hábitos), entre muchas otras.

De acuerdo con lo abordado se puede concluir que la comunicación interna es un instrumento que disponen las empresas para ser competitivos generando consensos dentro de la organización, motivo por el cual se deben desarrollar en la actualidad mediante herramientas digitales que alteren los flujos buscando la horizontalidad, siendo la intranet la elegida en la actualidad porque esta permite una rápida transmisión de la información, que se potencia junto al líder coach que lleva a tener equipos de trabajo más comprometidos, participativos, creativos e innovadores.

Diagnóstico y Discusión

Los principales problemas que tiene Redolfi se fundan en la necesidad de mejorar la comunicación interna que se encuentra centralizada en la figura de los directores de la compañía quienes la gestionan como si estuvieran en el siglo pasado, emitiendo información formal sobre los novedades de la organización, además de no contar con mandos medios que puedan hacerse eco de los objetivos empresariales, porque estos no están preparados para mejorar a sus equipos de trabajo debido a las incompetencias que manejan para el manejo de personas, teniendo un liderazgo orientado a los resultados, entendiéndose este como aquel líder que busca que sus súbditos cumplan con los objetivos trazados.

Es relevante para Redolfi mejorar su estilo de comunicación interna y la formación de los mandos medios en el coach para ganar confianza entre sus trabajadores, partiendo desde la premisa de la inclusión de estos en la toma de decisiones y la mejora continua es así como estas dos herramientas van a generar trabajadores más participativos, creativos e innovadores que dejara como saldo final una empresa mas integrada entre las distintas unidades de negocio gracias a la tecnología aplicada a la comunicación interna.

La importancia que tiene no solo para esta compañía sino para toda la mejora de la comunicación apoyándose en la digitalización junto con la formación de mandos medios ya que esta da una ventaja competitiva frente a quienes no implementan. Esta modelo de gestion lleva a que las empresas puedan mostrar orgullosos como sus trabajadores participan en la construcción comun de una cultura netamente orientada a las personas.

Vale la pena invertir en la gestion de un plan de comunicación interna digital, en donde la intranet social sera su protagonista y formar a los lideres coach por que le dará un valor agregado a la gestion organizacional además de poder incrementar sus ganancias netas en un 10% debido a la mejora en la atención al cliente y al conocimiento tangible de lo que la organización espera de cada trabajador.

Plan de implementacion

Objetivo general

Desarrollar un plan de comunicación digital bidireccional y formar a los mandos medios en liderazgo coach en A.J. & J.A. Redolfi con el fin de incrementar sus ganancias netas en un 10%.

Objetivos específicos

1. Implementar una intranet que lleve a una rápida transmisión de los mensajes de los directores.
2. Desarrollar una red social corporativa que potencie el sentido de pertenencia de los colaboradores.
3. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para que adquieran competencias soft de las cuales carecen.

Alcances

Geográfico: el reporte de caso aplica a la empresa A.J. & J.A. Redolfi ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Cordoba, Argentina.

Temporal: la implementacion tendrá una duración de 6 meses comenzando en marzo y finalizando en septiembre de 2022, teniendo en cuenta la situación sanitaria del país en materia de Covid-19 pudiendo verse alterado estos procesos.

Acciones

Implementacion de la intranet

La primera etapa del plan de comunicación tiende a la solución de los problemas que tiene la organización con respecto a la transmisión de la información que se encuentra centralizada en la dirección y que no fluye hacia el resto de la compañía, debido a que no cuentan con canales formales, este es un medio que permite dar a conocer lo que deben saber los trabajadores de manera rápida y ágil generando en quien recibe el mensaje poder dar una respuesta a las necesidades o requerimientos que realiza el remitente.

Los beneficios que tiene para Redolfi la incorporación de la tecnología en la comunicación son:

- La creación de una bidireccionalidad en la transmisión del mensaje.

- Es un medio rápido y eficiente debido a que ofrece herramientas para que los empleados de los diferentes departamentos se interrelacionen.
- Genera un trabajo colaborativo en cuanto a la generación de ideas y fomenta la creatividad para dar soluciones fuera del molde.
- Facilita la difusión de las actividades de la organización y permite agendar reuniones.

Para llevar adelante esta implementación se contratarán los servicios de Microsoft 365 que permite no solo desarrollar esta herramienta de comunicación sino también le da acceso a todos los trabajadores al paquete de office y a la creación de la red social.

Contar con proveedores de esta categoría lleva a la empresa a otro nivel debido a que comenzara a mejorar la gestión integral contando con instrumentos modernos que la llevan a ponerse en la vanguardia en lo que respecta a la planeación estratégica.

Los tiempos de implementación que deberán tenerse en cuenta para su implementación son de 2 meses, a llevarse a cabo en marzo y abril, debido a que la compañía proveedora debe personalizar la herramienta y generar los accesos como la capacitación a los directivos que serán los encargados de informar a sus trabajadores con respecto a su uso.

En cuanto a los costos la versión estándar que cuenta con las siguientes herramientas incluye las aplicaciones de Office (versiones de escritorio y móviles), Microsoft Teams para videoconferencias, OneDrive para almacenamiento seguro en la nube y correo empresarial, sale \$ 503,30 por mes y usuario registrado, en Redolfi son 132 los empleados motivo por el cual el costo mensual es de \$ 66.422,4 que en 6 meses el tiempo de implementación da un total de \$ 398.534,4

Se tomará como evaluación de esta acción la satisfacción de los trabajadores en función del conocimiento de las estrategias de la organización y la solución de problemas que surjan.

Desarrollo de red social

La segunda acción apunta a mejorar la imagen que tienen los empleados de la organización que están diseminados a lo largo y ancho de la provincia no teniendo puntos de encuentro, además de fortalecer la cultura y sentimiento de pertenencia, siendo la red social aquella que permita la interrelación entre los colaboradores y la organización.

Se puede mencionar que las redes estimulan el trabajo colaborativo, la satisfacción del personal por que cuentan con un canal donde pueden expresarse de manera libre y formar parte de la comunidad virtual que le propone su empleador.

Los principales beneficios que tendrá en Redolfi el desarrollo de esta red social son:

- Una red social corporativa permite hacer llegar contenido de manera mucho más rápida y simultánea para todos, por grupos o individualmente. Esta sincronización supone una ventaja competitiva y ahorro de tiempo, gracias a su inmediatez.
- Fomenta la participación, la colaboración y el compromiso con la compañía. Se convierte en una comunicación horizontal y más abierta, sin jerarquías, y consigue que todos los empleados socialicen, e incluso conozcan mejor quién trabaja en qué departamento, sobre todo cuando la empresa es grande.
- Puede usarse como tablón de anuncios, agradecimientos y logros, noticias o cualquier tipo de contenido que se considere relevante. Además, proporciona más facilidad para encontrar información, permite conectar áreas y recursos, intercambiar buenas prácticas, dar la bienvenida a nuevos empleados.
- Se puede aprender a conocer con quién se trabaja, qué les interesa y qué no. Romper barreras físicas entre departamentos y generar confianza. Pero en este punto también es importante observar cómo interactúan los empleados para entender si está siendo útil. ¿Le da dan a me gusta? ¿Comparten? ¿Comentan? En este sentido, es un buen medidor de orgullo de pertenencia. Cuanta más participación haya, más útil resultará.

La gestion estará a cargo del gerente de cada sucursal quienes deben estimular a la participación de sus equipos mostrando lo que realiza cada uno de estos y generando contenido audiovisual para que vean y lleven a la estimulación del resto de las áreas a la participación, la compañía tendrá un hashtag mensual buscando que todos se hagan eco del mismo y realicen aportes con respecto al mismo.

Tal como se informó en la acción anterior el servicio contratado permite el desarrollo de la red social motivo por el cual el costo del paquete adquirido tiene ambos elementos que benefician a la comunicación interna, en cuanto a los tiempos de implementacion estos serán de 2 meses a llevase adelante entre mayo y junio.

La evaluación de la implementación se tomará en cuenta con el reporte que obtenga el director con respecto a las reacciones de los trabajadores y su participación en la misma buscando que al menos lo haga el 40% de la empresa.

Capacitación en liderazgo coach

La última acción que se implementara en Redolfi será la formación de sus mandos medios que no están capacitados para desarrollar equipos de trabajo debido a que, si bien tienen un conocimiento técnico sobre las tareas, carecen de actitudes para que estos sean competitivos por que no fueron desarrollados para cumplir tal función. Motivo por el cual en el siglo 21 se debe contar con auténticos líderes que promuevan al desarrollo de los trabajadores, siendo el coach un elemento perfecto que lleve a estos jefes a otro estadio aprendiendo técnicas de feedback y automotivación.

Como la empresa no cuenta con departamento de recursos humanos esta actividad será tercerizada en una consultora que realice este tipo de cursos para mandos medios en las compañías, siendo el elegido el Instituto Mariano Moreno de Córdoba Capital quien desarrolla esta formación en 8 jornadas o sea dos meses para llevarse a cabo entre los meses de julio y agosto.

Los objetivos que persigue el curso son:

- Reconocer las propias competencias y desarrollar nuevas habilidades.
- Identificar el rol requerido para la conducción.
- Construir equipos de alto rendimiento.
- Optimizar la comunicación entre los distintos públicos
- Mejorar el empoderamiento, participación y compromiso de los trabajadores.
- Concientizarse con respecto a lo que significa poder gestionar las emociones.

Los costos que tiene la capacitación es de \$ 3.200 por asistente en el caso de Redolfi son 10 motivo por el cual el valor asciende a \$ 32.000, en el anexo I está el programa propuesto.

En cuanto a la medición de esta acción se tendrá en cuenta la nota final obtenida por cada uno de los mandos medios en la evaluación por competencias que realiza el Instituto.

Marco de tiempo de la implementacion

Tabla 2- Diagrama de Gantt

Acción / Mes	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Intranet	■	■	■	■	■	■	■	■																
Red social									■	■	■	■	■	■	■	■								
Capacitación en Liderazgo coach																	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementacion

El retorno de inversión es el elemento financiero que sirve para medir la rentabilidad de un proyecto teniendo en cuenta el beneficio a obtener y los costos que permite conocer como es el impacto de la implementacion que se quiere realizar en Redolfi.

Para la obtención del beneficio se tomará como base de calculo las ganancias netas presentadas por la organización en el ultimo balance disponible del año 2018 por un monto equivalente a \$ 6.195.536,19 este deberá ser actualizado a través del índice de inflación publicado por el INDEC (2021).

- Inflación 2019 – 53,8% - \$ 9.528.734,66
- Inflación 2020 – 36,1% - \$ 12.968.607,87
- Inflación 2021 (a septiembre) – 37 % - \$ 17.766.992,78
- Beneficio por obtener 10% - \$ 1.776.699,28

Los costos son:

- Intranet y red social - \$ 398.534,4
- Capacitación en liderazgo coach - \$ 32.000
- Honorarios profesionales por desarrollo de propuesta - \$ 177.669
- Costo total: \$ 608.203,4

Cálculo del retorno de inversión:

$$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costo}}{\text{Costo}} \times 100$$

$$\frac{\$ 1.776.699,28 - \$ 608.203,4}{\$ 608.203,4} \times 100 = 192 \%$$

El resultado obtenido de 192% permite inferir que la Redolfi obtendrá por cada cien pesos invertidos \$ 192 lo que hace de este proyecto una inversión rentable para la organización.

Conclusion

Como conclusion del presente reporte de caso realizado en Redolfi S.R.L. se puede determinar que los problemas centrales que tiene la organización pudieron ser resueltos con la incorporación de modernos canales de comunicación que permite la interrelación entre todos los trabajadores tanto aquellos que están en la casa central, como en las sucursales o depósitos siendo esta una ventaja competitiva para la empresa debido a que a mayor satisfacción, efectividad en el cumplimiento de los objetivos, pero eso no es posible si quienes manejan el poder no están enfocados en el desarrollo de sus equipos de trabajo, motivo por el cual el liderazgo coach es el camino para el crecimiento de la organización.

El principal aporte que genera este trabajo es la posibilidad de generar un trabajo colaborativo y participativo gracias a la red social y una transmisión efectiva de los mensajes desde la dirección por medio de la intranet, siendo necesario que en la actualidad estas dos premisas se cumplan para obtener la confianza del colaborador quien al contar con toda la información que necesita pueda orientarse a cumplir con lo que la empresa le solicita.

Desde el perfil profesional de recursos humanos podemos concluir que Redolfi tiene la necesidad de mejorar sus procesos comunicacionales debido a que esto le impide a los directores centrarse en la expansión del negocio generando un perjuicio hacia toda la organización quien se mantiene estática por más de 20 años, sin generarse un cambio lo que lleva a que este estancamiento lo lleve a perder competitividad en un mercado cada vez mas exigente.

Recomendaciones

Con respecto a temas abordados en el trabajo se recomienda seguir monitoreando los canales de comunicación y seguir fomentando la formación en los trabajadores haciendo extensiva la capacitación en coaching.

En cuanto a temas no tratados se recomienda que formalicen el área de recursos humanos y marketing, que desarrollen la pagina web y que gestionen políticas para sus depósitos en cuanto a normas de seguridad e higiene.

Bibliografía

- Argentina . (2 de Agosto de 2021). <https://www.argentina.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/>: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-presidente-destaco-que-con-mayor-consumo-van-ganar-los-empresarios-que-invierten-los>
- Arguello, J. (2011). *Comunicacion digital 2.0*. Santa Fe: El Cid .
- Avila , A. (2019). *"La comunicación interna como aliada en la transformación digital en las empresas de Córdoba Capital*. Cordoba: Univesidad Siglo 21.
- Bonifaz , C. (2012). *Desarrollo Humano*. Mexico: Tercer Milenio .
- Brandolini, A., & Gonzales Frigoli, M. (2009). *Comunicacion interna*. Buenos Aires: La Crujia .
- Canva. (2021). *Mision, Vision y Valores de A.J. & J.A. Redolfi* . Cordoba: UES 21.
- Carreton , C. (2007). *Las relaciones publicas en la comunicacion interna*. Barcelona: Netbiblio.
- Carrillo Pozas, A. (2014). *La intranet Social* . Barcelona: UOC.
- Galvan , J. (14 de Marzo de 2019). <https://www.biencuyano.com.ar/>. Obtenido de <https://www.biencuyano.com.ar/>: <https://www.biencuyano.com.ar/?p=18754>
- Gimenez, M. (13 de Noviembre de 2019). <https://logisticasud.enfasis.com>. Obtenido de <https://logisticasud.enfasis.com>: <https://logisticasud.enfasis.com/historico/inauguran-el-primer-centro-distribucion-sustentable/>
- Gomez , D. (26 de Julio de 2021). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com>: <https://www.infobae.com/economia/2021/07/26/las-ventas-en-supermercados-cayeron-casi-3-pero-en-los-mayoristas-subieron-mas-de-7/>
- La politica online . (26 de mayo de 2020). <https://www.lapoliticaonline.com.ar>. Obtenido de <https://www.lapoliticaonline.com.ar>: <https://www.lapoliticaonline.com.ar/nota/126838-las-ventas-en-supermercados-crece-un-70-mientras-se-disparan-las-protestas-de-los-comercios-cerrados/>
- Lafont , & Mascaray. (2005). *Intranet Social*. Barcelona: Gestion .
- Ministerio de Salud de la Nacion. (2021). *Monitor publico de vacunacion*. Buenos Aires.

- Mota , R. (2014). *Las Características del líder en la empresa moderna*. Bogota: UMNGranada .
- Olaya, G. (2017). *COACHING: UNA HERRAMIENTA PARA EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL* . Bogota: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.
- Punto a Punto . (16 de Julio de 2021). <https://puntoapunto.com.ar/>. Obtenido de <https://puntoapunto.com.ar/>: <https://puntoapunto.com.ar/2021-el-47-de-los-argentinos-piensa-incrementar-sus-compras-online/>
- Regalios, N. (24 de Diciembre de 2020). <https://www.i2t.com.ar/>. Obtenido de <https://www.i2t.com.ar/>: <https://www.i2t.com.ar/2020/12/24/los-productos-mas-vendidos-en-2020-mopas-y-otros-exitos-online-en-medio-de-la-pandemia/>
- Robins, P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico : Pearson Prentice Hall .
- Rossi , C. (2012). *Profesionalización de los Recursos Humanos en el marco de las Empresas Familiares*. Cordoba: Universidad Siglo 21 .
- Ruiz , D. (2020). *Plan de Comunicación Interna y Capacitación de Líderes Coach en MAN-SER S.R.L.* . Cordoba: Universidad Siglo 21 .
- Valdez, A. (2007). *Propuesta de un plan de comunicacion interna* . Guatemala : URLG.

Anexo

Anexo I – Programa de liderazgo coach

Módulo I. Coaching y Liderazgo

La persona más difícil de dirigir es uno mismo. Características que debe desarrollar un líder. El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional. El líder que delega eficazmente y motiva a su equipo. Transformación de grupos competitivos en equipos colaborativos. Formas de motivación del equipo de trabajo.

Módulo II. Formación de Equipos de Alto Rendimiento

La importancia del autoconocimiento: Quién somos, hacia dónde queremos ir y cómo lo haremos. El Modelo del Iceberg. La motivación, el compromiso y la confianza. Autoevaluación de las habilidades y competencias. Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos.

Módulo III. La Comunicación como Clave en el Liderazgo

Públicos, objetivos, mensajes y canales. Elementos de la escucha Activa. El contagio emocional. El ROI de la comunicación interna. Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual. Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL). Reuniones efectivas. Características.

Módulo IV. Inteligencia Emocional: Gestión de las emociones como líder

Introducción al concepto de Inteligencia Emocional. Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo. Superación del “miedo y enojo”. Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones. La empatía y el Rapport. Equilibrio entre la vida privada y laboral. Definición de conflicto. La negociación como respuesta frente al conflicto. Resolución y transformación de conflicto